

Jaana Pernanen

# Kilpailukykyä asiakasymmärryksellä -

Case Konepaja Kemell Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Syyskuu 2017

Tekijä Otsikko  Sivumäärä Aika	Jaana Pernanen Kilpailukykyä asiakasymmärryksellä – Case Konepaja Kemell Oy  33 sivua + 1 liite Syyskuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Raisa Varsta
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat suurten rakennusliikkeiden ostopäätöksiin ja toimittajavalintoihin. Toimeksianto opinnäytetyöhön saatiin Konepaja Kemell Oy:ltä, joka on Jyväskylässä toimiva teräs- ja alumiinirakentamiseen erikoistunut metallialan perheyrittäjä. Tutkimustulosten pohjalta tavoitteena oli antaa yritykselle suuntaviivoja asiakassuhdemarkkinoinnin kehittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa perehdytään asiakkuuksien hallinnan kokonaisuuteen. Viitekehystenä on erityisesti B2B-asiakkuuksien syväymmärrys. Lähdemateriaali koostuu kirjallisuudesta, sähköisistä lähteistä sekä kohdeyrityksessä suoritetuista haastatteluista.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, sillä tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen käsitys toimeksiantajan suurasiaakkaiden toimittajavalintaan vaikuttavista tekijöistä sekä ehdotuksia asiakaskokemuksen parantamiseen. Tutkimus toteutettiin syksyllä 2016 ja tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina ja niihin osallistui 14 pitkän työkokemuksen rakennusalan omaavaa henkilöä. Haastatteluiden avulla kerättiin tietoa muun muassa toimittajakriteereistä, hankintaprosesseista, yhteistyökokemuksista ja tulevaisuuden yhteistyötoiveista.</p> <p>Tutkimusaineisto osoitti, että rakennusalan toivotaan menevän entistä enemmän allianssimallin suuntaan, jossa kaikki projektin toteuttajat työskentelevät yhteistyössä kohti samaa tavoitetta. Yhdessä suunnitteleminen ja tekeminen mahdollistavat kaikkien osapuolten osaamisen hyödyntämisen parhaalla mahdollisella tavalla. Suurin osa haastatteluista koki alihankintayhteistyön Konepaja Kemell Oy:n kanssa sujuneen hyvin, mutta vastaajat esittivät myös hyviä kehitysideoita, miten yhteistyötä voisi jatkossa kehittää. Tutkimuksen myötä toimeksiantajayritys sai arvokasta tietoa asiakasyritysten tarpeista ja toiveista yhteistyölle, sekä vastauksia tärkeisiin kysymyksiin esimerkiksi asiakaskokemuksiin liittyen.</p>	
Avainsanat	Ostoprosessi, B2B, asiakassuhde, asiakkuusmarkkinointi, asiakaskokemus.

Author Title	Jaana Pernanen Competitiveness with customer insight – Case Konepaja Kemell Oy
Number of Pages Date	33 pages + 1 appendix September 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor(s)	Senior Lecturer Raisa Varsta
<p>The purpose of the thesis was to find out which matters affect construction companies' purchasing decisions and supplier choices. The thesis was carried out for a Jyväskylä - based metal construction family company called Konepaja Kemell Oy. The objective was to provide guidelines for the development of customer relations management.</p> <p>The theory part of the thesis takes a look into the concept of customer relations management, especially in the framework of understanding the features of business-to-business customership. The sources of information used in this thesis were relevant professional literature and digital publications as well as target company interviews.</p> <p>The research was conducted with a qualitative approach in order to gain a comprehensive view of the factors influencing the supplier decision making of the major customers and to produce suggestions on how to improve customer experience. The research took place in the fall of year 2016 and the data was gathered in a form of half-structured theme interviews. The interviews were made over telephone and there were 14 participants, all with a long working experience in the construction field. The interviews proved to be an effective way of providing information about supplier criteria, purchasing processes, cooperation experiences and expectations for future cooperation.</p> <p>The research results indicated that the construction field is expected to evolve towards the so-called alliance model, in which all project members work in collaboration towards the same goals. Joint planning and implementation enable full usage of all project members' expertise. For the most part the interviewees felt that cooperation with the target company had worked very well, but they also had some good development ideas for future cooperation.</p> <p>The research was useful for the target company, as it received plenty of valuable information concerning the customer companies' needs and expectations as well as answers for important questions about the customer experiences.</p>	
Keywords	Purchasing process, B2B, customership, customer relationship marketing, customer experience

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Tavoite ja rajaus	1
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	Yritysesittely	3
1.5	Kilpailukykyä kilpailija-asemoinnin avulla	5
1.6	Konepaja Kemell Oy:n kilpailijat	5
2	Organisaatioiden ostokäyttäytyminen	6
2.1	B2B-yritysten ostokäyttäytyminen	6
2.2	Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät	7
2.3	Ostoprosessi	8
3	Asiakkuuksien hallinta	11
3.1	Asiakassuhde	11
3.2	Asiakassuhteiden vaiheet	12
3.3	Asiakasymmärrys	13
3.4	Asiakkuuksien johtaminen	14
3.5	Asiakkuusmarkkinointi	15
3.6	Segmentointi	17
3.7	Asiakaskokemus ja asiakkuuksien syväymmärrys	18
4	Tutkimus	19
4.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus	19
4.2	Aineiston keruumenetelmä	20
4.3	Kohdehenkilöt	21
4.4	Tutkimuksen toteutus	22
4.5	Aineiston käsittely ja analysointi	23
5	Tutkimustulokset	23
5.1	Toimittajavalinta	23
5.2	Konepaja Kemell Oy:n toiminnan kehittäminen	25
5.3	Yhteenveto	28

6	Johtopäätökset ja pohdinta	29
6.1	Toimittajavalintaan vaikuttavat tekijät	29
6.2	Konepaja Kemell Oy:n toiminnan kehittäminen	30
6.3	Kehitysehdotukset Konepaja Kemell Oy:lle	31
6.4	Työn arviointi	32
	Lähteet	34
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelun runko	

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyö on jatkoa Organisaation kehittämisen kurssilla tehtyyn kehityssuunnitelmaan, jonka pohjalta havaittiin, että Konepaja Kemell Oy hyötyisi asiakkuussuhdemarkkinointitutkimuksen toteuttamisesta. Kohderyhmäksi valittiin yrityksen tärkein asiakassegmentti, joka koostuu suurista rakennusliikkeistä. Rakennusliikkeiden kanssa tehtävästä kaupasta muodostuu suurin osa yrityksen liikevaihdosta.

Tutkimuksen päätavoite oli antaa yritykselle suuntaviivoja asiakassuhdemarkkinoinnin kehittämiseen ja saada tutkimuksen avulla yrityksen liiketoimintaa kasvuun. Kun asiakkaan tarpeet tunnetaan ja ymmärretään paremmin, yrityksen toimintaa voidaan kehittää juuri niihin sopivaksi.

Tein opinnäytetyöni kiinnostuksesta aihetta kohtaan ja työni perustuu yrityksen todelliseen tarpeeseen kehittää asiakassuhteita. Myyntitoiminnot ja niiden kehittäminen on kaikille yrityksille tärkeää ja itse aion tulevaisuudessa suuntautua B2B-myyntiin pariin. Voin varmastikin hyötyä opinnäytetyön myötä kertyneestä osaamisesta myöhemmissä työtilanteissa.

## 1.2 Tavoite ja rajaus

Toimeksianto opinnäytetyöhön saatiin Konepaja Kemell Oy:ltä, joka on Jyväskylässä toimiva teräs- ja alumiinirakentamiseen erikoistunut metallialan perheyritys. Toimeksiantajan toivomuksesta työssä keskityttiin kehittämään toimintaa yrityksen suurasiakkaiden eli suurien rakennusliikkeiden kanssa. Teoria rajattiin käsittelemään organisaatioiden ostokäyttäytymistä ja asiakkuuksien hallintaa.

Päätavoitteena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat rakennusliikkeiden ostopäätöksiin ja toimittajavalintaan sekä miten yhteistyö Konepaja Kemell Oy:n kanssa koetaan. Tutkimustulosten pohjalta tavoitteena oli antaa yritykselle suuntaviivoja asiakkuuksienhallinnan ja asiakkuusmarkkinoinnin kehittämiseen. Haastatelluilta henkilöiltä saatu tieto auttaa Konepaja Kemell Oy:tä kehittämään toimintaansa entistä asiakaslähtöisemmäksi.

Pienissä yrityksissä ei välttämättä ole asiakassuhteiden ylläpitämiselle ja johtamiselle juurikaan resursseja käytettävissä, vaikka asiakassuhteiden tärkeys yrityksen liiketoiminnalle ja menestymiselle ymmärrettäisiinkin. Tällaisessa tapauksessa on järkevää keskittyä oikeisiin asioihin, jotta vähäiset kehitysresurssit eivät ainakaan menisi hukkaan. Tavoitteenani oli auttaa toimeksiantajayritystä rajaamaan ja valitsemaan tutkimuksen aihe siten, että tutkimuksen avulla olisi mahdollista saada realistinen käsitys siitä, mihin kehitystoimenpiteisiin jatkossa kannattaa panostaa ja mikä mahdollisesti jättää vähemmälle huomiolle.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valinnassa on etsittävä asetettuun tutkimustehtävään ja määriteltyihin ongelmiin parhaiten sopiva ratkaisu (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 108). Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, koska tutkimuksen tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen käsitys toimeksiantajan suurasiaikkaiden toimittajavalintaan vaikuttavista tekijöistä sekä ehdotuksia asiakaskokemuksen parantamiseen. Lähtökohtana oli löytää uutta tietoa ja saada vastaajien ainutlaatuiset näkökulmat esille, eikä testata teoriaa, joten laadullinen tutkimusmenetelmä oli sopivin vaihtoehto. (ks. Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 161–164.)

Aineiston keruumenetelmä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on mietitty etukäteen, mutta haastattelija voi muuttaa niiden järjestystä ja sanamuotoja tilanteen mukaan (Ojasalo ym. 2014, 108). Teemahaastattelu mahdollistaa vapaan keskustelun, mutta sen avulla voidaan kuitenkin varmistaa, että kaikki ennalta päätetyt asiat saadaan selvitettyä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016).

Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli selvittää ydinvahvuudet, joita Konepaja Kemell Oy voisi vahvistaa ja toisaalta heikkoudet, joita yritys voisi kehittää. Kysymyksillä etsittiin vastauksia muun muassa seuraaviin aihealueisiin: Miten kohdeyritys sijoittuu kilpailijakentässä ja mitkä ovat rakennusliikkeiden käsitykset Konepaja Kemell Oy:n vahvuusalueista ja vastaavasti heikkouksista? Mikä on ratkaiseva tekijä, kun asiakas päättää, saako Konepaja Kemell Oy urakan vai meneekö se kilpailijalle? Kyseessä olevat urakat ovat usein isoja projekteja ja arvoltaan merkittäviä. Oli siis erityisen tärkeää saada tietoa siitä, vaikuttaako hinta, laatu, palvelun taso, joustavuus, henkilösuhteet tai jokin muu asia ratkaisevasti asiakkaan hankintapäätökseen.

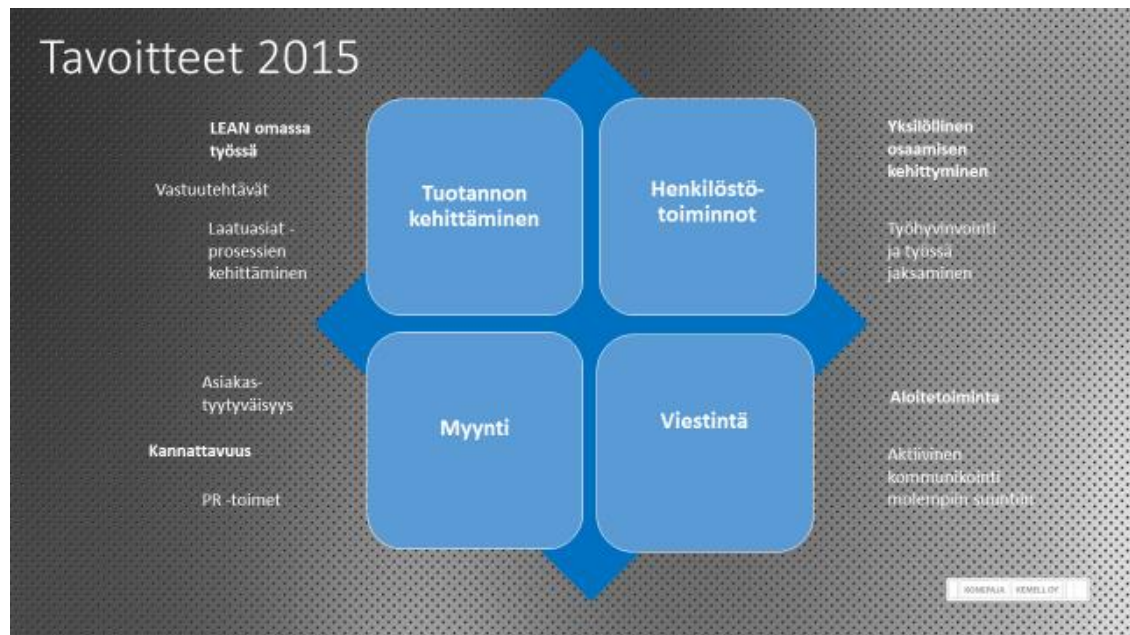
Haastattelun kohteiksi valittiin henkilöitä suurista rakennusliikkeistä, jotka ovat Konepaja Kemell Oy:n asiakkaita tai ovat olleet aiemmissa yhteisissä projekteissa mukana. Haastateltaviksi valittiin 15 vastaajaa yhdessä toimeksiantajan kanssa. Alueella ei ole monta suurta toimijaa, joten tämä määrä oli riittävän kattava varmistamaan tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina.

#### 1.4 Yritysesittely

Konepaja Kemell Oy on Jyväskylässä toimiva teräs- ja alumiinirakentamiseen erikoistunut metallialan perheyritys. Vuodesta 1984 toimineen yrityksen konepajatoiminta on painottunut vuosien saatossa yhä enemmän rakennusteollisuutta palvelevaan metallirakentamiseen. Yrityksen liikevaihto on noin 1 miljoonaa euroa ja vakituksia työntekijöitä on 12. (Kemell 2015.)

Yrityksen päätuotteena ovat kantavat teräsrakenteet ja niiden valmistus ja asennus. Yrityksen toimialueena on Keski-Suomi, erityisesti Jyväskylän seutu ympäristökuntineen. Liikevaihdosta keskimäärin 70 – 80 % tulee rakennusliikkeiltä ja paikallisilta rakennuttajilta (esimerkiksi SRV, Lemminkäinen, PEAB, PH-rakennuttajapalvelut, YIT, NCC). Loput liikevaihdosta jakautuu taloyhtiöasiakkaiden ja yksityisten kuluttaja-asiakkaiden kesken. Yrityksen perusarvoja ovat asiakaslähtöisyys, ammattitaito, luotettavuus ja joustavuus. (Kemell 2015.) Kuviossa 1 esitetään Konepaja Kemell Oy:n tavoitteet vuodelle 2015. Tavoitteet käydään läpi henkilöstön kanssa useamman kerran vuodessa ja kuvio päivitetty vuosittain painopistealueiden mukaisesti. (Kemell 2015.)





Kuvio 1. Konepaja Kemell Oy:n tavoitteet (Kemell 2015).

Yrityksen nykytilannetta on kartoitettu haastatteleamalla kehityspäällikkö Kirsi Kemelliä. Hänen mukaansa ala on erittäin suhdanneriippuvainen. Merkittävä toimintaympäristön muutos oli muutama vuosi sitten voimaan tullut rakennusaineasetus, jonka mukaan kantavia teräsrakenteita valmistavalla yrityksellä tulee olla CE-merkintäoikeus. CE-merkintäoikeus on vaatinut runsaasti panostusta laatuajattelun kehittämiseen, mutta toisaalta myös vahvistanut yrityksen kilpailuasemaa. Teräskokoonpanojen tulee täyttää niitä koskevien standardien (SFS-EN 1090-1+A1 ja SFS-EN 1090-2+A1) asettamat vaatimukset. Teräsrakenteiden vaatimustenmukaisuus osoitetaan CE-merkinnällä, joka edellyttää ilmoitetun laitoksen (esim. VTT) suorittamaa tuotannon laadunvarmistuksen sertifiointia. (Kemell 2016.)

Yrityksen toiminta on projektiluontoista ja urakat sisältävät yleensä sekä rakenteiden valmistuksen että asennuksen. Konepaja Kemell Oy:n mukaan neuvottelutaidot urakkaneuvotteluvaiheeseen päästyä ovat kehittyneet aikojen saatossa hyviksi, mutta tarvittaisiin tutkittua tietoa siitä, mitkä seikat vaikuttavat ratkaisevasti yhteistyökumppanin valintaan. (Kemell 2016.)

Konepaja Kemell Oy on tähän asti perustanut toimintansa pääasiassa jo olemassa olevien asiakkaiden tilauksille. Myynnin kasvattaminen on ollut taloudellisen taantuman jälkeen haasteellista asiakkaiden kustannustehostamispaineiden vuoksi. Jos urakka on

mennyt jollekin toiselle toimijalle, syitä tarjouskilpailun häviämiseen ei ole yrityksessä systemaattisesti kartoitettu. (Kemell 2016.)

### 1.5 Kilpailukykyä kilpailija-asemoinnin avulla

Yksi yrityksen toimintaympäristön tärkeimmistä tekijöistä on kilpailu. Koska markkinoilla ei kannata miellyttää kaikkia mahdollisia asiakkaita, yrityksen tulisi löytää oma erikoistumisalue ja vahvuudet, sekä lähtökohta, miten kilpailuetua rakennetaan. (Bergström & Leppänen 2004, 72–73.) Alalla, jossa tuotteet ovat samanlaisia korostuu hyvä asiakaspalvelu. Kilpailijoistaan voi erottua paremmalla palvelulla ja samalla voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. (Bergström & Leppänen 2004, 158.)

Tärkeintä olisi, että yritykset tiedostaisivat, mitkä ovat omat vahvuudet ja missä kaivataan kehittämistä. Kilpailijoiden sekä omien markkinoiden tuntemus on hyvä pohja oman yrityksen kilpailukyvyllle sekä erottautumiselle muihin yrityksiin verrattuna. Tietoa kilpailijoista on hyvä kartoittaa esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla: kenen kilpailijan toimintaa kannattaisi erityisesti seurata? Mitkä ovat ne omat vahvuudet, kun yrityksen omaa toimintaa verrataan kilpailijoihin? Mitä toimintoja kannattaisi kehittää, jotta voidaan olla alan paras toimija? (Selin & Selin 2005, 106–107.)

Kilpailijoiden asemointi markkinoilla on yritykselle tärkeää, mutta on myös oltava tarkkana, ettei tieto aja yritystä strategisesti harhateille. Ihanteellisinta markkinoinnin tehokkaassa toteuttamisessa olisi löytää oma strateginen suunta sekä johdonmukainen linjakuus ja kyky reagoida nopeasti erilaisiin muutoksiin kuluttajien ja kilpailijoiden taholta. (Sipilä 2008, 252–253.)

### 1.6 Konepaja Kemell Oy:n kilpailijat

Tässä kappaleessa esitellään Konepaja Kemell Oy:n nimeämät kilpailijat Keski-Suomen alueella. Kilpailijoista esitellään ne yritykset, jotka ovat vastaavankokoisia kohdeyrityksen kanssa. Yrityksiä ei ole erikseen haastateltu. Tietolähteinä käytettiin Konepaja Kemell Oy:n antamia tietoja sekä kilpailevien yritysten www-sivuja. Kilpailijalistaus on jätetty pois julkisesta versiosta.

## 2 Organisaatioiden ostokäyttäytyminen

### 2.1 B2B-yritysten ostokäyttäytyminen

Organisaatioiden ostokäyttäytyminen nähdään rationaalisempuna kuin kuluttajien ostokäyttäytyminen. Ostokäyttäytymiseen liittyy kuitenkin myös erilaisia organisaatiokohtaisia tekijöitä. Ostavien organisaatioiden päätökseen vaikuttavat muun muassa sen koko, henkilöstömäärä sekä toimipaikka. Organisaation päämäärää, strategioita ja kulttuuria voidaan verrata yksilön demografisiin piirteisiin. Ostamiseen vaikuttaa myös erilaiset mielikuvatekijät, sillä organisaatiot rakentavat imagoaan esimerkiksi ostojensa kautta. (Bergström & Leppänen 2015, 130.)

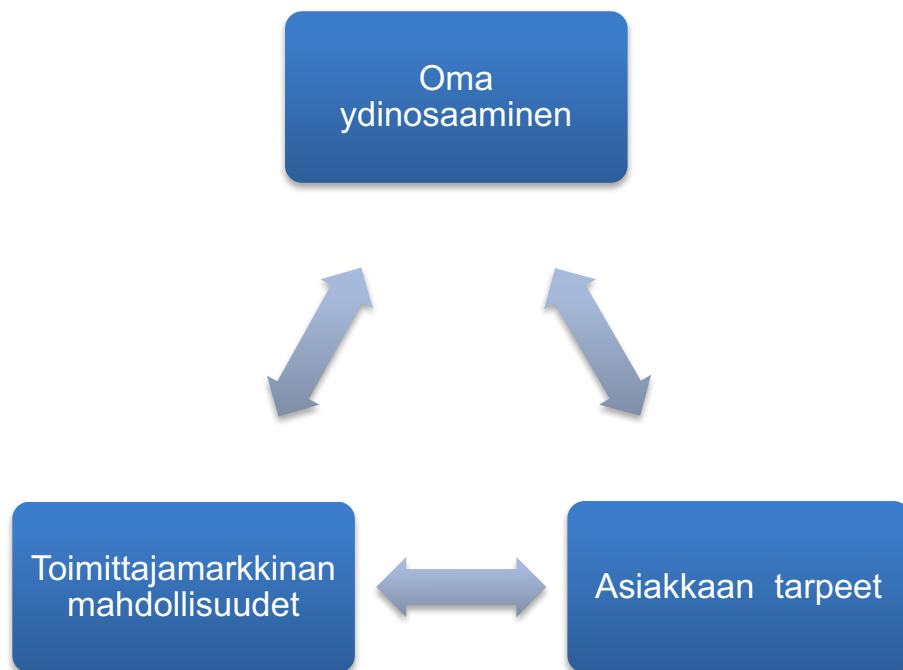
B2B-yritysten ostotoiminta on yleensä hyvin ammattimaista. Ostos kohteina ovat usein monimutkaiset projektit tai räätälöidyt ratkaisut, joten hyvillä asiakassuhteilla on suuri merkitys. Myös henkilökohtainen myyntityö on tärkeässä roolissa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 26.)

Jokaisessa yrityksessä on erilainen tapa tehdä päätöksiä ostoista, joten tarjoavan yrityksen on hyvä ymmärtää asiakkaiden päätöksentekoprosessi. B2B-ympäristössä päätöksentekoon osallistuu usein enemmänkin kuin yksi henkilö. Ostoprosessin eri vaiheisiin saattaa osallistua useita eri henkilöitä, joilla on erilaisia rooleja. Esimerkiksi aloitteentekijät esittävät tarpeen hankinnalle, käyttäjät taas määrittelevät tuotteen vaatimukset, vaikuttajat analysoivat sekä antavat vaihtoehtoja ja päättäjät joko hyväksyvät tai hylkäävät hankinnan. (Kortelainen & Kyrö 2015, 63–66.) Ostoroolien moninaisuus tekeekin usein myynnistä haasteellista ja voi hankaloittaa myös asiakkuuksien kehittämistä. Ostajat ovat usein myös erittäin hintatietoisia, mikä tekee kaupanteosta hyvin rationaalista ja saattaa hidastaa ostopäätösten syntymistä. (Viitala & Jylhä 2013, 83.)

B2B-asiakkaiden ostokäyttäytyminen on ollut viime vuosina suuressa murroksessa. Digitalisaatio on mahdollistanut esikarsinnan tekemisen. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 125.) Tieto on nykyään verkossa helposti saatavissa ja vertailtavissa, joten asiakkaiden ymmärrys vaihtoehtoisista ratkaisuista ja palveluista on lisääntynyt. Osto-osaamisen kehittämiseen myös panostetaan yrityksissä aiempaa enemmän. (Laine 2015, 119.)

## 2.2 Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

Perinteisesti hankintaketju alkaa tarpeesta, johon ostotiimi pyrkii hankkimaan sopivan toimittajan. Uudessa ajattelumallissa päätöksenteko lähtee tarpeiden sekä toimittajamarkkinoiden järjestelmällisestä tutkimisesta, kuten kuviossa 2 on kuvattu. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää asiakkaiden muuttuvien tarpeiden tyydyttämistä. Optimaalisessa ratkaisussa oma osaaminen, toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet sekä asiakkaiden tarpeet sovitetaan yhteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 134.)



Kuvio 2. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet uuden ajattelumallin mukaan (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 135).

Markkinoinnissa perinteinen lähestymistapa on menettämässä asemaansa, kuten kuviossa 3 on kuvattu. Muiden asiakkaiden sekä tietolähteiden rooli on suuressa osassa vaikuttamassa ostopäätökseen. Voidaankin sanoa, että tulevaisuudessa asiakkaalla on suurempi suhteellinen valta sekä merkitys yrityksen menestykseen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 74.)



Kuvio 3. Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Gerdt & Korkiakoski 2016, 75).

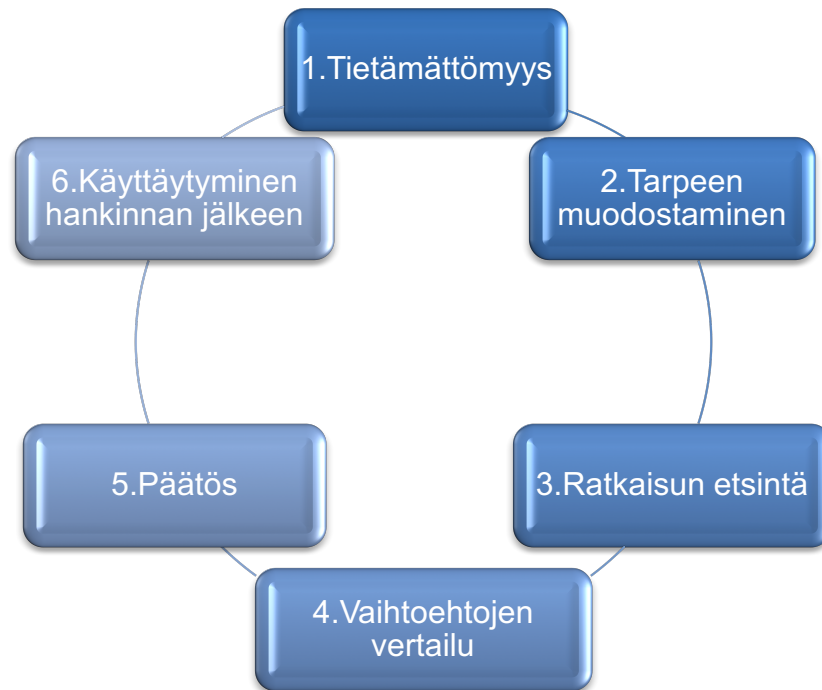
Teknologian ja tiedon kehitykselle on ominaista epävakaus sekä epäjatkuvuus toimintaympäristössä. Selkeää totuutta tai varmuutta ei ole olemassa, vaan pikemminkin tapahtuu nopeita sekä yllättäviä muutoksia. Kehityksen sekä erilaisten merkkien tunnistamiseen yritys tarvitsee uusia välineitä ja uutta ajattelutapaa. (Viitala & Jylhä 2013, 362.)

Digitalisaation myötä ostajilla on enemmän välineitä sekä keinoja saada tietoa tuotteista ja palveluista. Ostopäätökseen vaikuttaa hallussa olevan tiedon määrä, jota myyjäyritys ei voi ohjailta eikä hallita. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 73.) Tämän myötä ostoprosessi itsenäistyy sekä henkilökohtaiseen myyntityöhön vaikuttavat tekijät vähenevät (Gerdt & Korkiakoski 2016, 48).

Asiakkaat, joilla on ollut positiivisia kokemuksia, kertovat hyvistä ostokokemuksista mielellään muille asiakkaille. Samalla tyytyväiset asiakkaat toimivat yritykselle ilmaisina markkinoijina. Asiakkaat etsivät referenssejä, joita voivat olla esimerkiksi toimittajien, asiakkaiden tai käyttäjien antamat suositukset. Yrityksen muilta asiakkailta saadut positiiviset referenssit voivat vaikuttaa myönteisesti ostopäätökseen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 128.)

### 2.3 Ostoprosessi

Ostoprosessi alkaa aina tarpeen havaitsemisesta (Bergström & Leppänen 2009, 148). Hakukoneiden merkitys on noussut ykköstietolähteeksi B2B-ostajalle. Sitä käytetään ostoprosessin joka vaiheessa. Tärkeimmät työkalut ovat hakukoneet sekä verkkosivustot. (Kurvinen & Seppä 2016, 131.)



Kuvio 4. Asiakkaan ostoprosessi (mukaillen Kurvinen & Seppä 2016, 134).

Kuviossa 4 kuvataan asiakkaan ostoprosessia sekä sen etenemistä. Nämä vaiheet tunnistamalla pystytään kohdentamaan ostovaiheisiin liittyviä viestejä ja tuottamaan hyödyllistä sisältöä tilanteeseen sopivalla tavalla. Yrityksissä on perinteisesti keskitytty vain ostotapahtumaan eikä prosessia ole katsottu kokonaisuutena. Heikko asiakasymmärrys estää yritystä hyödyntämästä nykYTEknologiaa jolla voitaisiin kohdentaa ostoprosessin sisältöä niin potentiaalisille kuin nykyisillekin ostajille. (Kurvinen & Seppä 2016, 134.)

Tarjoavan yrityksen hahmottaessa asiakkaan ostomatka voidaan oppia lisää asiakkuuksista. Asiakkaan tapoja, tavoitteita ja käyttöympäristöjä ymmärtämällä voidaan kohdentaa myynti- ja markkinointitoimenpiteet tukemaan ostoprosessia. Hallitsemalla asiakkaan tiedonhakuvaiheen pystyy vaikuttamaan myös asiakkaan kaupantekovaiheeseen. Onnistunut markkinointi kattaa koko asiakkaan ostoprosessin. Tällöin asiakkaalle annetaan kokonaiskuva yrityksestä, jolla varmistetaan se, että asiakkaan kaikki tiedot viedään yritykseen. (Kurvinen & Seppä 2016, 131–134.)

On tärkeää tunnistaa asiakkaan ostoprosessi. Kun oma myyntiprosessi on sovitettu siihen niin hyvin kuin mahdollista, asiakkaan on helpompi ostaa. Myynti ei siten myy, vaan auttaa asiakasta löytämään oikean ratkaisun. (Selin & Selin 2013, 128.) Selin ja Selin ovat luoneet työkalun, jonka avulla yritys voi tarkastella asiakkaiden ostokriteereitä oman

toimintansa kautta sekä arvioida, miten hyvin käytännössä vastataan asiakkaiden kriteereihin. Työkalu tarkastelee ostokriteereitä neljän keskeisimmän toiminnon näkökulmasta: ostotoiminta, myynti ja markkinointi, tuotanto ja tuotekehitys. (Selin & Selin 2013, 126–127.) Alla olevassa taulukossa 1 on esimerkki työkalusta mukailtuna toimeksiantajayrityksen toimintaan.

Taulukko 1. Konepaja Kemell Oy:n toiminnot suhteessa asiakasyrityksen ostokriteereihin (muokailen Selin & Selin 2015, 126–127).

Toiminnot/ ostokriteerit	Ostot ja hankinta	Myynti ja markkinointi	Tuotanto	Tuotekehitys
<b>Asiakaspalvelu</b>	Kattava ja luotettava toimittajaverkosto, nopeat toimitukset tarvittaessa	Oma yhteyshenkilö, systemaattinen ja selkeä tarjoustoiminta, neuvotteluosastaminen (työnjohto), osaava henkilöstö (tuotannon työntekijät ovat myös asiakaspalvelutyössä asennuskeikoilla), asiakasymmärryksen kehittäminen	Asiakaslähtöisyys ja asiakasyhteistyö kaikissa tuotannon vaiheissa. Systemaattinen ja toimiva tuotannon suunnittelu. Tiedonkulku myynnin ja tuotannon välillä. Toimitusajat pitävät, joustavat työaikajärjestelyt ja tilapäinen lisätyövoima tarvittaessa.	Keskitytään asiakkaan tarpeisiin. Kehitetään aktiivisesti asiakkaalle lisäarvoa tuovia ratkaisuja. Tehdään projektia yhdessä, asiakas mukana tuotannon eri vaiheissa. Arvioidaan projektien onnistumista ja seurataan prosessien onnistumista.
<b>Toimitusajat</b>	Etukäteen tiedossa olevat toimitusajat, tarvittaessa nopean toimituksen mahdollisuus	Toimiva myynnin ja tuotannon yhteistyö, tuotannonsuunnittelu	Toimiva myynnin ja tuotannon yhteistyö, toimiva tuotannon suunnitelma. Toimitusajat pitävät, joustavat työaikajärjestelyt ja tilapäinen lisätyövoima tarvittaessa.	Tuotanto- ja logistiikka-prosessien jatkuva kehittäminen.
<b>Luotettavuus</b>	Kattava ja luotettava toimittajaverkosto, varatoimittajien säännöllinen kontaktointi	Tiedetään, mitä voidaan luvata, pidetään kiinni sovituista Asiakasodotusten kommunikointi henkilöstölle	Systemaattinen ja toimiva tuotannonsuunnittelu. Tuotannon ja asennuksen laadukkuus, tuotannon ja työnjohdon yhteistyö. Toimitusajat pitävät. Joustetaan asiakkaan tarpeiden mukaan.	Tuotannon prosessien kehittäminen, ajan tasalla olevat koneet ja laitteet sekä toimitilat. Peruslähtökohana asiakkaan lisäarvon maksimointi. Henkilökunnan ajantasainen osaaminen ja kehittymishalu.

### 3 Asiakkuuksien hallinta

#### 3.1 Asiakassuhde

Asiakas on kaiken liiketoiminnan lähtökohta, koska ilman asiakkaita ei ole markkinoita eikä yrityksiä. Puhutaan asiakaslähtöisestä toiminnasta ja asiakkuusajattelusta. Asiakkuuden merkinä pidetään kauppohen syntymistä. Jokainen asiakas muodostaa oman asiakkuuden. (Korkeamäki & Lindström & Ryhänen & Saukkonen & Selinheimo 2002, 125.)

Asiakkuuden lähtökohtana on arvon tuottaminen asiakkaalle. Arvon tuottamisella tarkoitetaan niitä konkreettisia hyötyjä, joita asiakas saa asiakassuhteen aikana yrityksestä. Yrityksen tehtävänä on tuottaa arvoa asiakkaalle. Myös asiakas tuottaa arvoa yritykselle. (Korkeamäki ym. 2002, 125.)

Asiakkaan arvotuotantoprosessin hyvä tunteminen sekä suhtautuminen asiakkuuteen prosessina on asiakassuhteiden johtamisen ydin. Yrityksen on tärkeää kiinnittää huomiota tarjoamaansa palveluun ja toimintaansa kokonaisuutena, sekä kehitykseen ja jatkuvuuteen, sillä asiakkuus koostuu useista kohtaamisista ja asiakassuhteen erilaisista vaiheista. Kun asiakkaita ja asiakkuuksia ajatellaan asiakaslähtöisesti, lopussa ei ole väliä myykö yritys palvelua tai tavaroita. Asiakaslähtöisessä toiminnassa oleellista on se lisäarvojen hyöty, jota asiakkaille tarjotaan. (Selin & Selin 2013, 29–30.)

Asiakassuhde on riippuvainen tyytyväisyydestä. Asiakassuhteen pohjautuessa haluan on se useimmiten viesti siitä, että asiakas on tyytyväinen. Yrityksen hallitessa asiakassuhteen hallitsee se samalla asiakastyytyväisyyden. (Ojasalo 2016.)

Asiakkaan asiantuntemus ostajana vaikuttaa laatuvaatimuksiin ja -kokemuksiin. Tästä johtuen laatua tulee hallita suhteessa asiakkaan asiantuntemuksen tasoon. Asiakassuhteiden hallinnan kannalta tämä on tärkeää, koska asiakkaan asiantuntemus muuttuu asiakassuhteen etenemisen myötä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121–122.)



Tärkeää asiakastyöskentelyssä on pystyä tunnistamaan yrityksen omat sekä asiakkaan tavoitteet. Tavoitteiden muodostumiseen vaikuttavat asiakkaiden omat tarpeet. Analyysin tekeminen voi olla haastavaakin, koska emme tiedä, minkälaiset tarpeet vaikuttavat eri tapauksissa. Usein analysointi perustuu arvailuun. (Selin & Selin 2005, 215.)

### 3.2 Asiakassuhteiden vaiheet

Asiakassuhteilla on omat ominaisuutensa ja niihin soveltuvat asiakkuudenhoitomallit ovat erilaisia. Asiakassuhteen piirteisiin vaikuttaa olennaisesti myös se, missä vaiheessa asiakkuus on. Alla olevassa taulukossa 2 on kuvattu asiakassuhteen eri kehitysvaiheet. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 138.) Asiakassuhde ei välttämättä käy läpi kaikkia seuraavaksi kuvattuja asiakassuhteiden eri vaiheita.

Taulukko 2. B2B-asiakassuhteiden kehitysvaiheet (mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 139).

1. Kokeileva vaihe	2. Perusvaihe	3. Yhteistyövaihe
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyö potentiaalisen (avain)asiakkaan kanssa</li> <li>- Tässä vaiheessa myyjän imago on tärkeässä roolissa</li> <li>- Tässä vaiheessa ei vielä vaihdeta luottamuksellista tietoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksittäisiä / projektiin liittyviä ostoja</li> <li>- Hinta tärkeä tekijä, hinta ja tehokkuus määrittävät menestyksen</li> <li>- Kokeiluluontoinen tai pysyvä tila</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyöhön osallistuvien henkilöiden suhde sekä sosiaalinen kanssakäyminen lisääntyy</li> <li>- Luottamus kasvaa, arviointi sekä palvelun testaus jatkuvat</li> <li>- Asiakas yleisesti tyytyväinen laatuun</li> <li>- Suhteen lopettamisen edelleen helppoa</li> </ul>
4. Keskinäinen riippuvuuden vaihe	5. Integroitunut vaihe	6. Suhteen purkaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Molemmat osapuolet ovat vakuuttuneita yhteistyöstä, luottamus suuri</li> <li>- Win-win -yhteistyö</li> <li>- Asiakas odottaa tiettyä laatua tuotteelta</li> <li>- Prosessien mukauttaminen</li> <li>- Strateginen suunnittelu sekä suunnitelma tulevalle yhteistyölle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Syvä yhteistyö, voimakas riippuvuus-suhde</li> <li>- Asiakassuhde perustuu hyvään laatuun sekä pieniin kustannuksiin</li> <li>- Myyjän on kehitettävä toimintaa, jotta suhde kestää</li> <li>- Tiedon vaihto avointa sekä luottamuksellista</li> <li>- Myyjän oltava kilpailukykyinen, jotta ansaitsee asemansa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Syitä asiakassuhteen loppumiseen on monia, esimerkiksi vastuuhenkilön vaihdos tai laatuongelmat</li> <li>- Hinta harvemmin syynä loppumiseen</li> <li>- Asiakassuhteen hiipuminen voidaan mahdollisesti pelastaa</li> </ul>

Vain harva asiakassuhde tavoittaa integroituneen vaiheen. Asiakassuhde saattaa myös palata ylimmältä tasolta takaisin alimmalle tai loppua missä sitoutumisen vaiheessa tahansa. Yrityksen tulisi huomata asiakassuhteen hiipuminen, jotta voitaisiin aloittaa toimenpiteiden kehittäminen. Hiipumisvaiheessa oleva asiakassuhde on mahdollista vielä pelastaa oikeilla toimenpiteillä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 138–143.)

### 3.3 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys käsitteenä on syntynyt vasta 2000-luvulla. Vielä 1980-luvulla puhuttiin asiakaslähtöisyydestä, joka ymmärrettiin siten, että tarkoitus on täyttää asiakkaan tarpeet. Palvelujohtamisen ja laatuajattelun mukana annettiin valtaa ja vastuuta asiakaspalveluhenkilöstölle, ja alettiin johtaa asiakastytyvääsyyttä. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Asiakaskannattavuusnäkökulma tuli mukaan 1990-luvulla. Huomattiin, etteivät kaikki asiakkuudet ole kannattavia vaan pitää löytää tasapaino yrityksen saaman tuloksen ja asiakkaalle syntyvän arvon välillä. Huomattiin nykyisten asiakkuuksien pysyvyyden arvo, ja alettiin jakaa omaa asiakaskuntaa segmentteihin. (Arantola & Simonen 2009, 2.) Asiakassegmentointi toimii apuvälineenä, jonka avulla tunnistetaan asiakkaiden sekä asiakasryhmien erilaisuus, mahdollisuudet sekä tarpeet. Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen on kantava voimavara asiakaslähtöisessä ajattelussa sekä toiminnassa. (Laine 2015, 44.)

Analysoitaessa ympäristöä olisi suositeltavaa tarkastella sitä, mihin vaiheeseen arvoketju asiakassuhde sijoittuu. Arvoketju tulisi tutkia laajemmin, jotta pystyttäisiin ymmärtämään arvoketju kokonaisvaltaisesti. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 137.) Asiakkuuden arvo vaatii ymmärrystä asiakkaan kokemasta arvosta ja siitä, miten se syntyy. Arvo syntyy yhteistyöllä, yhteisen prosessin tuloksena. Asiakkaan saamat hyödyt täytyy ymmärtää kokonaisuutena ja hyötyjen vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Konepaja Kemell on toiminut alalla kolmen vuosikymmenen ajan ja siten ehtinyt muodostaa useita pitkäaikaisia kumppanuuksia. Kasvavat asiakasvaatimukset ja kasvava kilpailu johtavat tekniikan jatkuvaan kehitykseen, ja siten pakottavat yritykset kehittämään. Tekninen perusratkaisu on asiakkaalle itsestäänselvyys. Pysyäkseen kilpailussa mukana on kehitettävä entistä asiakaslähtöisempiä ja arvoa kasvattavampia palveluja

sekä jalostettava fyysisiä tuotteita kokonaisvaltaisemmiksi palvelutarjoomiksi. (Kemell 2015.)

Osaavat ja vaativat asiakkaat voidaan nähdä myös resurssina, koska ne paitsi tuovat liiketoimintaa ja mahdollistavat kilpailukykyisen kokonaisratkaisun tuottamisen, myös edistävät uusien ideoiden, palvelukonseptien, ratkaisujen, tekniikoiden ja järjestelmien kehittämistä kertomalla vaatimuksistaan, visioistaan ja tietämyksistään. Asiakassuhteen toimivuus sekä erityiset ja arvokkaat kokemukset lisäävät luottamusta ja lujittavat asiakassuhdetta. Hyvä asiakaskokemus on keskeinen osa uskollisuutta ja uskolliset asiakkaat ovat lähes aina kannattavia. Pitkä asiakassuhde kertoo myös siitä, että asioita tehdään oikein. (Kemell 2015.)

### 3.4 Asiakkuuksien johtaminen

Yrityksessä esimiehen tulee huolehtia siitä, että yhteys asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden välillä on jatkuvaa ja sitä vahvistetaan tapaamisten avulla. Tärkeää näiden suhteiden hoitamisessa on heikkojen signaalien tarkkailu, joiden noteeraaminen auttaa toiminnan kehittämiseen ennakoivasti mahdollisten reklamaatioiden lisäksi. (Hyppänen 2015, 96.)

Yrityksen menestyminen sekä olemassaolo perustuvat kykyyn tuottaa asiakkaille palveluita sekä lisätä niiden arvoa. Esimiehen tehtävä on toteuttaa asiakkaan toiveet ja jopa ylittää ne. Hänen tehtäviinsä kuuluu myös asiakastyytyväisyyden lisäksi asiakaskannattavuuden seuranta sekä kustannustehokkaiden, hallittavien ja yksikön kannalta yhtenevien toimintatapojen kehittäminen. Asiakkuuksia tulisi ajatella asiakkaiden tarpeiden kannalta ja nämä huomioimalla tuoda lisää arvoa asiakassuhteisiin. (Hyppänen 2015, 95.)

Asiakassuhteita tulisi kehittää määrätietoisesti. Kun tavoitteet, kriteerit ja suunnitelmat asiakassuhteiden hoitamiseksi on laadittu sekä mittarit toiminnan arvioimiseen ja kehittämiseen, hoituu asiakassuhde kuin itsestään. Yrityksen toiminnan kehittäminen on jatkuvaa eikä virheisiin ole varaa. (Selin ym. 2005, 130.)

Koko ostokäyttäytyminen on muuttunut, mutta yritykset eivät ole välttämättä läpikäyneet muutosta uuteen ajattelutapaan. Muutokset lähtevät yksilöistä, ja nykypäivänä yritysten tulisi kehittyä. Yrityksen on syytä varmistaa, että osaaminen on tätä päivää ja varmistaa, että se pystyy kilpailemaan samalla alalla olevien yritysten kanssa. (Kotler 2005, 71–72.)

Johdolla tulee olla käsitys yrityksen kokonaiskuvasta. Jotkut yritykset kasvavat ja kehittyvät tehden erinomaista tulosta. Syynä on se, että bisneslogiikka on käännetty tuote-keskeisyydestä asiakaskeisyyteen. Näissä yrityksissä kilpailuetu ja arvo erottuvat sekä on ymmärretty, että nykyään asiakas etsii myyjää. (Lipiäinen 2015.)

### 3.5 Asiakkuusmarkkinointi

Asiakkuusmarkkinointi ei ole uusi ilmiö vaan aikaisemminkin markkinoijat ovat osanneet kiinnittää tähän huomiota. Asiakkuusmarkkinoinnista on kuitenkin tullut keskeinen ajattelutapa yrityksissä ja nykyisin kiinnitetään entistä enemmän huomiota asiakassuhteiden luomiseen sekä ylläpitämiseen. Markkinoijan tulee tuntea asiakkaansa ja varmistaa, että vuorovaikutus asiakkaan kanssa olisi jatkuvaa. (Bergström & Leppänen 2009, 460.) Asiakassuhdemarkkinointia pitäisi pitää kokonaisuutena, jonka avulla luodaan, ylläpidetään ja kehitetään asiakassuhteita, lähtökohtana arvon tuottaminen asiakkaille. (Bergström & Leppänen 2009, 460).

Asiakkuusmarkkinoinnin päätehtäviin kuuluu kysynnän selvittäminen, luominen, tyydyttäminen sekä sen säätely. Edellä mainittuja tehtäviä hyödynnetään, kun suunnitellaan markkinoinnin kokonaisuutta. Eli kilpailukeinoja, joilla yritys lähestyy asiakkaitaan sekä muita ulkoisia sidosryhmiä. Tätä kutsutaan markkinointimixiksi. Markkinointimix muodostuu tuotetarjonnasta, hinnasta, saatavuudesta sekä markkinointiviestinnästä. (Bergström & Leppänen 2009, 166.) Markkinointimixin 5C-mallia on ehdotettu korvaamaan vanha 4P-malli. 5C-mallin ajatus on, että tuotelähtöisyydestä siirryttäisiin asiakasnäkökulmaan, kun valitaan kilpailukeinoja. 5C-mallin kilpailukeinoja ovat: lisäarvo, kustannus asiakkaalle, mukavuus, vuorovaikutus sekä kumppanuus. (Bergström & Leppänen 2009, 166.)

Tuote itsessään ei ole kilpailukeino, vaan asiakkaiden tarpeiden sekä toiveiden ymmärtäminen, jonka perusteella tuotekehitys tapahtuu. Kustannusten ymmärtäminen on tärkeää myös asiakkaan näkökulmasta – ymmärrys siitä, mitä kustannuksia sekä muita uhrauksia tarpeiden tyydyttäminen asiakkaalta voi vaatia. Tuotteiden saatavuuden sekä ostamisen helppouteen tulisi myös kiinnittää huomiota. Vuorovaikutteisen viestinnän avulla on mahdollista päästä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. (Bergström & Leppänen 2009, 167.) Pitkien asiakassuhteiden muodostuminen on tyypillistä B2B-markkinoille. Olemassa olevien asiakassuhteiden pitäminen ja kehittäminen on useimmiten kannattavampaa kuin uusien hankkiminen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121.)

Asiakaskokemuksen ydin on se, että ymmärretään asiakkaan tarpeet, miten ne täytetään ja ylitetään. Hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseen on digitalisoitumisen ansiosta tehokkaammat, nopeammat sekä monipuolisemmat keinot. Teknologia on keskeisessä roolissa, kun rakennetaan asiakaskokemuksia. Koska asiakkaiden ostoprosessi muuttuu koko ajan itsenäisemmäksi, on varmistettava, että painopiste siirretään verkossa tapahtuviin kohtaamisiin. Asiakasprosessien lähtökohdat määrittelee ostokäyttäytyminen, niin kuin ennenkin. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 127.) Jakelukanavien kehittyessä sekä globalisaation myötä kuluttajien saataville on tullut enemmän vaihtoehtoja myös lähialueiden ulkopuolelta. Nykyaikainen nopea tiedonkulku sekä digitalisaatio ovat tuoneet innovatiivisille yrityksille uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 47.)

Outbound-markkinoinnilla välitetään tietoa tuotteesta niissä viestintävälineissä, joita kohderyhmän oletetaan käyttävän. Nettimainonta sekä sähköpostimarkkinointi ovat digitaalisia viestimiä jotka toimivat Outbound-markkinoinnin periaatteella. Inbound-markkinoinnin välineitä ovat Internet, sosiaalisen median välineet sekä esimerkiksi blogit. Tässä markkinointityypissä kuluttaja saa viestin silloin, kun se on hänelle ajankohtainen ostoaikomuksen kannalta. Se perustuu asiakkaan aloitteeseen ja asiakkaan suostumukseen sekä vastaa sisällöltään asiakkaan tarpeita. (Kananen 2013, 11.)

Mihin suuntaan markkinointi on menossa? Kysymykseen ei ole yhtä ainuttakaan oikeaa vastausta. Sen sijaan tiedetään, että muutos on varmaa ja jatkuvaa. Yritystoiminnassa pelkkä sopeutuminen ei riitä. Se on reagointia. Tulee olla proaktiivinen. Pitää toimia ennen kuin on pakko. On parempi olla tekemässä muutosta kuin vain sopeutua siihen jälkikäteen. (Sipilä 2008, 270.)

Markkinoinnin muoto on muuttumassa kokonaisuudessaan auttavaksi, neuvovaksi sekä hyödyllisiä vinkkejä tarjoavaksi toiminnaksi (Kananen 2013, 11). Markkinoinnissa ollaan menossa arvolähteiseen suuntaan, jota ohjaa visio, missio ja arvot. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on yhteistoimintaa. Teknologia tulee ohjaamaan globalisaatiota. Informaatioteknologian avulla mahdollistetaan nopea tiedonvaihto yritysten sekä yksilöiden välillä. Markkinointiin syntyy uusia tapoja aina, kun toimintaympäristö muuttuu. (Kotler & Kartajaya & Setiawan 2011, 20–46.)

Asiakkassuhdemarkkinoinnissa pyritään pitkäkestoiseen suhteeseen sekä luomaan kannattavia suhteita ja ylläpitämään niitä. Lähtökohtana on, että pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat kannattavampia kuin kertaluontoiset asiakaskontaktit. Tavoitteena on saada asiakas palaamaan uudestaan sen sijaan, että pyrittäisiin saamaan asiakas ostamaan vain kerran. Jotta tähän päästäisiin, pidetään olennaisina tekijöinä asiakastytyväisyyttä sekä asiakasuskollisuutta. Yritykselle on halvempaa pitää yllä jo hankittuja asiakassuhteita kuin luoda uusia, koska uusien asiakassuhteiden saaminen edellyttää suurta panostusta esimerkiksi markkinointiin ja erilaisten etujen sekä alennusten antamiseen, joka luo yritykselle lisäkustannuksia sekä tuottojen menetystä. (Yritystoiminta 2017.)

Jo olemassa oleville asiakkaille puolestaan voidaan luoda kustannustehokasta täsmämarkkinointia, esimerkiksi sähköpostimarkkinoinnin tai osoitteellisen suoramarkkinoinnin muodossa. Tyytyväinen kanta-asiakas myös yleensä kiinnittää vähemmän huomiota hintoihin, jolloin he voivat olla valmiimpia maksamaan tuotteesta enemmän kuin kertaluontoinen asiakas. Tyytyväiset asiakkaat myös yleisesti suosittelevat yritystä muille, jolloin he markkinoivat yritystä sen puolesta. Kanta-asiakas puolestaan hyötyy taloudellisten etujen sekä yksilöllisen palvelun muodossa. (Yritystoiminta 2017.)

### 3.6 Segmentointi

Markkinoinnin muut ratkaisut ovat riippuvaisia segmentoinnista, joka on yksi markkinoinnin perusasioista. Segmentoinnilla tarkoitetaan erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi. Yrityksen on tunnistettava omat asiakasryhmänsä. Yrityksen, joka on rajannut selkeästi asiakasryhmänsä, on helpompi toteuttaa markkinointia juuri kutakin ryhmää puhuttelevalla tavalla. Segmentoinnin lähtökohtana ovat ostamiseen vaikuttavat tekijät ja ostajaryhmien valinta. Markkinointi suunnitellaan ostajaryhmien tarpeiden perusteella. (Bergström & Leppänen 2007, 178.)

Yrityksissä, joissa tehdään suhdemarkkinointia, asiakkaita tulisi pyrkiä kohtelemaan yksilöllisesti. Joissakin tilanteissa yksilöllinen markkinointi ei ole mahdollista tai kannattavaa. Tästä huolimatta asiakassuhteiden kannattavuustiedot antavat yrityksille keinon segmentoida nykyinen asiakaskantansa ja tehostaa siten markkinointi- ja palvelutoimintoja. Suhteiden hallinnassa voidaan tarvita aivan erilaisia toimenpiteitä sen mukaan, onko kyse pienistä ja tyytyväisistä, suurista ja kannattamattomista vai suurista ja kannattavista asiakkaista. (Grönroos 2009, 206–207.)

### 3.7 Asiakaskokemus ja asiakkuuksien syväymmärrys

Strategiaa rakennettaessa asiakkaan tarpeet ja ymmärrys siitä, mistä hän on valmis maksamaan, ovat tänä päivänä keskeisellä sijalla. Asiakaskeskeisyydestä on tullut elintärkeä kilpailukeino. Tarjoamalla parempia asiakaskokemuksia voidaan saavuttaa etumatkaa kilpailijoihin, ja joillakin toimialoilla asiakaskeskeisyydestä on tullut jo elinehto. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 13–16.)

Parhaita asiakaskokemuksia tarjoavat yritykset ovat kannattavia, koska kyseisten yritysten asiakkaiden pysyvyys on hyvä, eivätkä asiakkaat ole kovin hintaherkkiä. Toimiva yhteistyö ja ajallaan tulevat toimitukset rakentavat luottamusta ja lisäävät tyytyväisyyttä, mikä usein lisää asiakkaiden ostoja parhailta yrityksiltä ja saa heidät myös suosittelemaan niitä. Asiakaskokemusta parantamalla voidaan saavuttaa monenlaisia erilaisia hyötyjä, tavoitteista ja toimenpiteistä riippuen. Asiakkaiden kokemuksia analysoimalla voidaan esimerkiksi vähentää asiakaspalvelun henkilömäärää ja alentaa sen kustannuksia verkkopalvelua ja sen sisältöä parantamalla. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 17.)

Datan avulla voidaan hahmottaa sekä ulkoista että sisäistä todellisuutta. Asiakkaista kerätyn tiedon avulla saadaan informaatiota, joka parhaimmillaan luo syväymmärryksen sekä konkreettisia painopisteitä, joilla visio toteutetaan. Tietolähteitä yhdistelemällä saadaan näkymä kokonaisuudesta sekä sen osien painoarvoista. Koko yrityksen tulisi tunnistaa mitä on asiakkuuksien syväymmärrys, todellinen ostokäyttäytyminen, ostoprosessin tuntemus sekä monikanavaisten asiakasmatkojen kohtaamispisteet. Yrityksen johdolla tulisi olla kyky johtaa tätä kokonaisuutta sekä varmistaa, että yrityksestä löytyy oikeanlaista asiakaskeskeistä osaamista. (Vipunet 2016.)

Yrityksen tehtävä on ymmärtää asiakkaiden ja markkinoiden käyttäytymistä. Yrityksen tulee luoda käytännöt, joilla nostetaan brändin arvoa. Liiketoimintaa ei voi johtaa ja rakentaa yrityksen omista lähtökohdista, vaan asiakkaiden lähtökohdista. Ulkoa sisään (ei sisältä ulos) -perspektiivi on ensimmäinen asia, joka pitäisi oivaltaa. (Vipunet 2016.)

Tuotteet ja palvelut tulisi kohdistaa niille asiakkaille, joille yrityksellä on hyödyllistä tarjottavaa – jotain, mihin muut yritykset eivät pystyisi. Tarjoamalla kaikille asiakkaille samoja tuotteita yritys hukkaa markkinointi- ja myyntiresurssejaan ja silloin asiakas ei välttämättä

löydä yritystä. (Bergius 2013.) Yrityksen tulisi miettiä kokonaisuutta, miten erottua joukosta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että yrityksen tulisi olla halvempi. Asiakkaan kannalta on selkeämpää, että yritys on miettinyt kilpailustrategiansa tarkkaan sekä tuo ilmi miten se erottautuu muista kilpailijoista. Ihanteellisinta olisi ottaa asiakas mukaan tuotteen ja palveluiden kehittämiseen. Lopputuloksena voisi olla nopeammin ostettava ja ymmärrettävä tuote tai palvelu. (Vipunet 2016.)

Suomalaisissa yrityksissä on jo kauan harjoiteltu, mitä on asiakaslähtöisyys. Käytössä on ollut asiakkuusohjelmia, tyytyväisyysmittauksia, kampanjoita ja asiakaspalvelukoulutuksia. Tämä on saanut aikaan oletuksen, että omat tuotteet ja palvelu ovat ne parhaat vaihtoehdot. Yritys, joka ajattelee kaupallisesti ja miettii aidosti asiakkaan tarpeita, ratkaisee esiin tulevat ongelmat sekä on tarvittaessa valmis muuttamaan toimintatapojaan. (Bergius 2013.) Kuuntelemalla asiakasta, sekä olemalla aidosti kiinnostunut heidän ongelmistaan, tarpeistaan sekä tilanteestaan voi saada asiakkaan kiinnostumaan tuotteesta. Yrityksen tulee osoittaa, että sen tuotteet on tehty ratkaisemaan asiakkaan ongelma. (Vipunet 2016.)

## 4 Tutkimus

### 4.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan merkityksiä. Laadullisia menetelmiä ovat esimerkiksi teema-, syvä- ja ryhmähaastattelut sekä havainnointi. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmuoto on usein selkeästi kvantitatiivista työläämpi. Tutkittavien määrät ovat usein pienempiä, mutta aineistoa kerääntyy paljon. (Ojasalo ym. 2014, 40–42.)

Onnistuneen kvalitatiivisen tutkimuksen seurauksena voi olla uusi tieto, näkökulma, kehityssuunta tai vahvistunut näkemys asioiden tilasta. On joko oivallus jostain uudesta – uusi näkökulma tai jokin ilmiö, kehityssuunta tai harhaluulo – tai pelkästään vahvistunut näkemys asioiden tilasta. Kuten sanotaan, ainoa pysyvä asia on muutos. Kvalitatiivinen tutkimus kertoo, mitä ja miksi. Se auttaa ymmärtämään ja myös huomaamaan muutoksen merkkejä. (Sipilä 2008, 261–262.). Kvalitatiivisella tutkimuksella päästään lähelle yksilöä. Se on parhaimmillaan puhetta sekä ilmaisuja paljon syvempää, kuten arvoja, tarpeita ja motiiveja. (Tolvanen 2012, 32.)



Kvalitatiivisia tutkimuksia tarvitaan, koska kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan esimerkiksi ymmärtää paremmin ostajien käyttäytymistä, jota ei voida kvantitatiivisesti mallintaa. Näitä ovat esimerkiksi havainnot ja syvemmät tarpeet sekä niiden tulkitseminen. (Kotler 2005, 92.)

Markkinatutkimuksen avulla yritys voi selvittää, mikä on yrityksen nykytilanne ja sen, mihin suuntaan ollaan tällä hetkellä menossa. Suunnan valitseminen on tavoitteellisen toiminnan lähtökohta. Tutkimuksen avulla voidaan myös selvittää, onko suunta oikea ja mitä parannuksia tarvitsee tehdä. Markkinatutkimus on yritykselle tärkeä kosketuspinta sidosryhmiin. Yhteistyöstä saatu palaute ei aina riitä, vaikka se onkin yritykselle ehdottoman tärkeää. Palautteesta kerätään usein ainoastaan positiivinen palaute, eikä negatiivisia palautteita käsitellä. Palautetta saadaan näin vain olemassa olevilta asiakkailta ja ne henkilöt, jotka eivät vielä ole asiakkaita jäävät kuulematta. (Sipilä 2008, 254.)

#### 4.2 Aineiston keruumenetelmä

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska sen katsottiin tuottavan parhaiten tietoa tutkimuksen tavoitteisiin nähden. Teemahaastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä. Yksilöhaastatteluilla saadaan luotettavampaa ja tarkempaa tietoa. Useiden haastattelujen litterointia, analysointia sekä niiden tulkintaa pidetään enemmän aikaa vievänä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen tietää havaintojen määrää, sillä aineisto ja tutkimusongelma ratkaisevat määrän, toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2010, 53.)

Teemahaastattelujen avulla pyritään saamaan käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, jossa on mukana ihminen sekä hänen toimintansa. Tarkentavilla kysymyksillä pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa haastateltavalta. Haastattelut ovat kuin palapeli, jossa vastaukset ovat osa kokonaisuutta. Analysointivaiheen kautta tutkija saa rakennettua kokonaisvaltaisen kuvan ja ymmärryksen tutkimuskohteesta. Haastatte- luista saatujen vastausten perusteella pyritään rakentamaan yksityiskohdista kokonais- kuva. Haastattelun kysymykset kohdistetaan tutkittavan yksilön toimintaan. Haastattelu- jen aikana kysymyksiä ohjaa tutkimusongelma, johon halutaan saada vastaus. (Kananen 2014, 72.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa teemat ovat mietitty valmiiksi sekä niiden lisäksi on valmisteltu tarkkoja kysymyksiä. Se sopii tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, jolloin vastaajalle ei anneta, eikä näin ollen ole tarpeellista antaa suuria vapauksia haastattelutilanteissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016.)

Ratkaisuja opinnäytetyön tutkimusongelmaan etsittiin kahden eri teeman avulla. Teemat olivat toimittajavalintaan vaikuttavat tekijät sekä Konepaja Kemell Oy:n toiminnan kehittäminen. Haastattelun kysymykset (liite 1) perustuivat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen sekä tutkimusongelman ratkaisemiseksi tehtyyn tutkimuskysymykseen.

Haastatellut henkilöt ovat vastanneet kysymyksiin suullisesti ilman kyselylomaketta. Haastattelussa käytettiin apuna puhelimen sovellusta, jonka avulla pystyttiin nauhoittamaan haastattelut litterointia varten. Haastattelu on ollut teemahaastattelu, jossa kysymykset on jäsennelty teemoittain. Tärkeintä haastattelun kannalta oli pysyä ennalta määritellyissä teemoissa, eikä näistä teemoista poikettu.

#### 4.3 Kohdehenkilöt

Kohdehenkilöt valittiin yhdessä Konepaja Kemell Oy:n kanssa. Henkilöt oli nimetty etukäteen, mikä helpotti haastattelun tekemistä. Haastatteluun valitut henkilöt ovat tehneet yhteistyötä kohdeyrityksen kanssa. Haastateltujen joukossa oli työnjohtajia, työmaapäälliköitä ja lisäksi muutama vastaajista oli yritysjohdon edustajia. Vastaajien kokemukset yhteistyöstä kohdeyrityksen kanssa ovat opinnäytetyön olennaisin osa-alue, koska kyselyaineiston pohjalta voidaan synnyttää toimeksiantajayritykselle uutta tietoa. Kohdehenkilöitä oli 15, joista 14 osallistui haastatteluun.

Taulukko 3. Yhteenveto tutkimuksen kohdehenkilöistä.

Haastateltujen nimet ja yritykset on jätetty pois julkisesta versiosta.

Haastateltu	Toiminimike
1	Työnjohtaja
2	Vastaava työnjohtaja
3	Työnjohtaja
4	Hankintapäällikkö
5	Työpäällikkö
6	Hankekehityspäällikkö
7	Vastaava työnjohtaja
8	Toimitusjohtaja
9	Työpäällikkö
10	Vastaava työmaajohtaja
11	Työpäällikkö
12	Työpäällikkö
13	Vastaava työnjohtaja
14	Toimitusjohtaja

#### 4.4 Tutkimuksen toteutus

Kyselylomaketta muokattiin yhdessä kohdeyrityksen kanssa, ennen kuin puhelinhaastattelut aloitettiin syksyllä 2016. Otin yhteyttä sovittuihin henkilöihin, jotka oli valittu yhdessä Konepaja Kemell Oy:n kanssa. Suurimman osan haastateltavista henkilöistä sain kiinni ensimmäisellä soittokerralla. Muutamaa yritystä tavoittelin useamman kerran. Kun en saanut yhteyttä, niin lähestyin heitä tekstiviestillä, jossa kerroin lyhyesti, mitä asiani koski. He ottivatkin saman tien minuun yhteyttä ja sain tehtyä loputkin puuttuvat haastatteluni. Ainoastaan yhdelle haastateltavalle laitoin kysymykset sähköpostitse puhelun jälkeen.

Yrityksen kanssa oli valittu yhteensä 15 haastateltavaa ja sain tehtyä 14 haastattelua. Vastausmäärä yllätti positiivisesti ja olimme erittäin tyytyväisiä haastatteluiden määrään sekä pidimme määrää riittävänä tutkimusta ajatellen. Teemahaastattelujen avulla Konepaja Kemell Oy sai arvokasta tietoa siitä, miten asiakkaat kokevat yhteistyön ja minkälaisia kehitysehdotuksia yrityksen edustajilla oli esitettävänä. Kun haastattelut oli tehty, alkoi vastausmateriaalin työstäminen.

#### 4.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston käsittely aloitettiin heti haastatteluiden jälkeen. Koko aineisto litteroitiin sanatarkasti, jonka jälkeen tehtiin Excel-taulukko tuloksista, jotta ne olisivat mahdollisimman helposti tulkittavissa. Haastatteluiden litteroimiseen sekä vastausten muokkaamiseen kului paljon aikaa.

Litteroinnilla tarkoitetaan esimerkiksi äänitteiden muuttamista tekstimuotoon. Tämän johdosta tuloksia voidaan käyttää manuaalisesti tai erilaisilla analysointimenetelmillä. Teemahaastatteluissa aineisto litteroidaan tekstimuotoon mahdollisimman sanatarkasti, mutta tutkijan tehtäväksi jää se mitä aineistoista litteroidaan, sillä se on hyvin työläs vaihe. Alkuperäiset tallenteet säilytetään, joten niihin voidaan palata myöhemmin, jos tarve niin vaatii. Sanatarkkoja lainauksia voidaan käyttää sitaateissa, jos halutaan tuoda esiin jokin autenttinen sanonta. (Kananen 2015, 160.) Tässä tutkimuksessa analyysivälineenä käytettiin taulukoita ja lisäksi keskeisiä tuloksia on nostettu esiin sitaateilla.

### 5 Tutkimustulokset

#### 5.1 Toimittajavalinta

Ensimmäisessä teemassa selvitettiin, mitkä ovat yleisesti tärkeimmät toimittajavalintaan vaikuttavat tekijät metalli- ja rakennusosalalla. Lisäksi haluttiin tietää, millainen on päätöksentekoprosessi ylipäänsä ja ketkä yrityksestä osallistuvat tähän prosessiin. Haastatteluilta toivottiin tietoa siitä, mihin suuntaan yhteistyön toivotaan kehittyvän tulevaisuudessa. Taulukossa 1 on yhteenveto tärkeimmistä alihankintakriteereistä. Taulukkoon on merkitty numeroin, missä järjestyksessä haastateltavat mainitsivat tärkeimmät alihankintakriteerit. Tänä päivänä ajatellaan hinnan vaikuttavan toimittajavalintaan eniten, mutta vastausten kokonaisuuden perusteella tärkeimmät kriteerit ovat laatu ja toimitusvarmuus.

Taulukko 4. Yhteenveto alihankintakriteereistä.

Henkilö	Hinta	Laatu	Toimitusvarmuus	Aikataulu
1	1	2		
2	1	3	2	
3	3	1	2	
4	2	1	3	
5	2	3	1	
6	2	1	3	
7	4	1	2	3
8	4		1	
9	1			
10				1
11	1	3		2
12		1	2	3
13	2	1	3	
14	3	2	1	

Valtaosa vastaajista piti tärkeimpinä toimittaja- ja alihankintakriteereinä laatua, luotettavuutta, aikataulujen pitävyyttä sekä hintaa. Muutamassa haastattelussa hinta ei noussut ollenkaan esille ja suurella osalla vastaajista hinta tuli vasta viimeisenä. Puolet vastaajista mainitsi täsmällisyyden, luotettavuuden, yhteistyökyvyn ja asiakasmyönteisen ajattelutavan tärkeimmiksi toimittajakriteereiksi.

"Laatu, luotettavuus, toimitusvarmuus, aikataulujen pitävyys ja hinta."

"Luotettavuus ja sitten luotettava, pysyy sovitussa aikatauluissa, vuorovaikutus, yhteistyö ja siinä niitä oikeistaan oli, jos ne täyttää ja sitten ammattitaito."

"Noh, tota miten ton nyt sanois, tottakai se mikä isosti vaikuttaa on sen hankinnan hinta, mutta kyllä siinä sitten laatu ja kokemukset edellisistä toimituksista, semmonen kumppanuus tyyppinen asia, hyvät kokemukset puoltaa hankintapäätöksen tekemistä."

"Laatu, hinta, toimitusvarmuus."

"No toimitusvarmuus."

"Laatu ja hinta ja toimitusvarmuus, siinä ne varmaan ehkä, en osaa sanoa järjestyttä,"

"Tota, öö tietysti hinta, luonnollisestikin, toimituksen ja sopimuksen mukaisuus. Sitten aikataulu/ joustavuus, jos aikataulu ei syystä tai toisesta muusta pidä. Hyvä toimittaja on sellainen, joka pystyy esitetyssä aikataulussa työskentelemään mutta ei tee sitten vaikeaa siitä, jos se ei tilaajasta johdu eli joustavuus."

"Täsmällisyys, aikataulu ja laatu. Ja myöskin hinta."

Yksikään haastatelluista ei avannut yrityksensä päätöksentekoprosessia yleisesti, vaan kertoivat ketkä siihen osallistuvat. Suurin osa vastaajista sanoi, että päätöksentekoprosessissa on mukana hankinta- ja työmaapäällikkö. Muutamassa pienemmässä yrityksessä päätöksentekoprosessissa oli mukana työmaapäällikön lisäksi yrityksen toimitusjohtaja.

Yleisiä alihankintayhteistyön kehitystavoitteita nousi haastatteluiden myötä useita. Enemmistö haastatteluun osallistuneista toivoi yhteistyön menevän enemmän kumppaniajatteluun, jossa kumpikin osapuoli oppii tietämään enemmän toisen osapuolen toimintatavoista ja vaatimuksista. Suurin osa vastaajista piti tärkeänä pitkäkestoista yhteistyötä. Eräs vastaajista halusi muistuttaa siitä, vaikka yhteistyö olisikin pitkäkestoista, niin sen vaikutus ei saisi nostaa kustannustasoa. Muutama vastaajista halusi alihankintayhteistyön menevän allianssiurakkamuodon mukaisesti, jossa hankkeen eri osapuolet, esimerkiksi tilaaja ja urakoitsijat, solmivat yhteisen sopimuksen ja muodostavat yhdessä allianssin (ks. Petäjäniemi & Yli-Villamo 2013).

”Toivon koko rakennusalan menevän siihen suuntaan että, koskee varmaan myös Konepaja Kemelliä, enemmän osallistuvaa toimintamallia, oltaisi kaikki samassa veneessä eikä jokainen omassa, ja vielä soudettaisiin samaan suuntaan. Nykyinen allianssi urakkamuoto on lähinnä sitä, mihin suuntaan toivoisin menevän. Suunnitellaan yhdessä ja tehdään, vastataan, jaetaan riskit yhdessä.”

”Kyllä se siihen suuntaan olisi, että oltaisiin entistä enemmän yhdessä hakemassa kumppaniajattelua, mitä enemmän voitaisi kehittää tuotetta ja katsoa yhdessä projektia, se olisi erittäin tärkeää. Sellasia kumppaneita tarvitaan, että kenen kanssa pystytään yhdessä kehittämään, sellasia win-win periaatteella, ei niin että toinen käärii hyödyt vaan, että jokainen saa omaan toimintaan lisäarvoa.”

## 5.2 Konepaja Kemell Oy:n toiminnan kehittäminen

Toisessa teemassa keskityttiin Konepaja Kemell Oy:n toiminnan kehittämiseen. Kysymyksillä kerättiin tietoa muun muassa siitä, miksi ja miten haastateltavat olivat päätyneet toimittajavalinnassa kohdeyritykseen sekä mitkä asiat olivat olleet positiivisia asioita yhteistyössä. Teeman tavoitteena oli selvittää, miten yhteistyötä voisi vastaajien mielestä kehittää tulevaisuudessa entistä paremmaksi.

Vastauksien perusteella positiivisia kokemuksia yhteisissä projekteissa oli ollut osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta, yhteistyökyky sekä aikataulujen pitävyys. Lisäksi ne asiat, joista on sovittu, ovat myös pitäneet. Laadullisesti Konepaja Kemell Oy erottuu

muista alan kilpailijoista. Lisäksi heidän toimitusvarmuutensa nousi esille useammasta vastauksesta.

"Tuota, nyt en ihan voi sanoa, että tuntisin koko kentän. Tällä tiedolla mitä itellä on, niin joustavuus ja luotettavuus on sellainen, mitä kaikilla ei ole tarjota."

"Kemell on yksi tällänen alueellisista toimijoista, mitä meillä on muutamia, on ollut kokonaisedullisin."

"Noh, valtaosassa on ollut hinta, on siellä osaamistakin ja hyvää yhteistyötä, on ollut puoltavana tekijänä päätöksissä varmaan."

"Toimitusvarmuus yksi, hinta toinen."

"Aikaisempien kokemusten ja hinnoittelun perusteella."

"Noh, talous ja laatu kohtasi ja aiemmat kokemukset, oli taloudellisesti järkevä ja aiemmasta kokemuksesta hyväksi todettu kumppani."

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös, mitkä olivat ne syyt, miksi toimittajavalinnassa ei oltu päädytty Konepaja Kemell Oy:hyn. Valtaosa vastaajista kertoi korkean hinnan olevan syynä siihen, ettei kohdeyritystä ole valittu projektiin. Lisäksi vastauksista nousi esille, ettei Konepaja Kemell Oy ole vastannut kaikkiin heille lähetettyihin tarjouspyyntöihin. Muutama vastaajista korosti sitä, että vaikkei kohdeyrityksellä olisikaan sillä hetkellä mahdollisuutta ottaa uutta projektia, niin silti tarjouspyyntöihin vastattaisiin edes jotain.

"Varmaan raha, halvempi tarjous jostain muualta."

"Hinta."

"Aika usein on käynyt niin, että ei olla saatu tarjousta, mutta jos kapasiteetti on täynnä, niin on ymmärrettävää, se on ehkä, onko se kapasiteetin puute, kokonaisedullisuus, hinta ei kohtaa. Saman tuotteen palvelun saa edukkaammin."

"Kaksi asiaa, ei vastata tarjouspyyntöihin ja toinen on hinta."

"Kyllä se varmaan on se hinta, sen verran iso ero kilpailijaan nähden."

Lähes kaikki haastatellut henkilöt pitivät kohdeyritystä luotettavana kumppanina ja yhteistyötä sujuvana. Vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei pidä kohdeyritystä luotettavana, koska kohdeyritys ei ole vastannut tarjouskyselyihin.

"Kemell on laadukas sekä luotettava."

"Hyvä yhteistyö on jäänyt päällimmäisenä mieleen."

"Luotettava."

"Konepaja Kemell Oy:llä joustavuus ja luotettavuus on sellainen, mitä kaikilla ei ole tarjota."

Seuraavaksi selvitettiin, tunteeko Konepaja Kemell Oy toimialansa, tuotteensa, palvelunsa ja toimintatapansa. Jokainen vastaaja oli samaa mieltä ja heidän mielestään Konepaja Kemell Oy tuntee hyvin tuotteensa, palvelunsa sekä toimintatapansa. Lisäksi valtaosa vastaajista piti yritystä alansa ammattilaisena.

"Kyllä uskoisin, että aika hyvin tuntee, tällainen näkemys minulla on, ammattitaitoista väkeä, maailmalla tapahtuu ja he kehittyvät. "

"Hyvin ovat hoitaneet asiansa."

"Kyllä heillä kokonaisuus aika hyvin on hallinnassa."

"Hyvin osaavat asiansa ja tuntevat omat vahvuutensa."

"Hyvä että on paikallinen, tarvitaan paikallisia tekijöitä, yritys pystyy reagoimaan nopeasti, se on etu, monipuolisuus on toinen, ei olla lukkiuduttu tiettyyn segmenttiin, vaan pystytään tekemään laidasta laitaan metallitöitä ja että pystytään tekemään asennuksia, siitä plussaa."

Enemmistö vastaajista koki yhteistyön Konepaja Kemell Oy:n kanssa sujuneen hyvin niiden projektien osalta, joissa vastaaja ja kohdeyritys olivat tehneet yhteistyötä. Yhteistyön sujuvuudesta ei tullut negatiivisia palautteita, mutta haastatteluista saatiin kuitenkin myös kehitysehdotuksia kohdeyritykselle.

"No tota, yrittäjälle hirveen vaikee sanoa, kun pitäis koko ajan tehdä...omien resurssien tarkempi resurssointi, se mitä otetaan, niin olisi ihmisiä hoitamaan ne sil-lain kun on sovittu ettei tulisi niin helvetinmoinen kiire. Osa syy on meissäkin, mutta sitten pitäisi pystyä sanomaan, jos ei pysty hoitamaan / ei kerkeä ottamaan hom-maa."

"Hinta on kehittämisen arvoinen aihe, siinä ne eivät pärjää, en nimeä kilpailijoita."

Haastattelussa kysyttiin myös saavatko asiakkaat riittävästi tietoa Konepaja Kemell Oy:n toiminnasta ja suosittelisiko vastaaja kohdeyritystä muille. Noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että he saavat tarpeeksi tietoa kohdeyrityksestä ja osa puolestaan kaipasi esimerkiksi yritysesittelyä. Suurin osa vastaajista myös suosittelisi kohdeyritystä muille.

"Yritysesittely, esimerkiksi toiminnan laajuutta voisi esitellä."



”Mä oon sen verran ollut heidän kanssa yhteistyössä, että tiedän mitä heillä on heidän repertuaari, kyllähän joskus vois pyörähtää käymään ja vaihtaa kuulumisia, onko jotain uutta ja mikä heidän työtilanne on, semmosta extempore -vierailua, kuulumisten vaihtamista. Eihän me tiedetä jos heille on vaikka tullut joku uusi kone, tavallaan jos vaikka onkin laajentunut joku osa-alue tai onkin keskittynyt pelkästään ikkunoihin, runkoihin tai vaikka maalaus olisikin laajentunut, niin semmosta vois käydä moikkaamassa, tiesittekö muuten, että meiltä saa tämmöstäkin.”

”Omaa toimintaa vois kehittää, jos kerran vuodessakin varais aikaa, istuttais puoleksi tunniksi tai tunniksi alas. Käytäis läpi, millasia tarpeita meillä on ja niihin yritettäis etsiä vastauksia, siitä olis varmaankin apua. Ettei vaan juostais niiden projektien perässä ja kaupan perässä, näin yleisesti yhteistyön kehittäminen, se vois olla, otetaan mielellään vastaan jos näin lähestytään, että halutaan kehittää yhteistyötä.”

”Noh, tuotantotilojen esittelyä, toimintatavat toimijalta tutuksi.”

”Kyllä voin suositella omille kolleegeille kun tarvitsevat teräsrakenteita, todellakin voin suositella.”

### 5.3 Yhteenveto

Tulosten perusteella valtaosa vastaajista oli tyytyväisiä Konepaja Kemell Oy:n toimintaan sekä pitivät yritystä luotettavana kumppanina. Konepaja Kemell sai arvokasta tietoa siitä, miten asiakkaat kokevat yhteistyön sujuneen ja mihin suuntaan heidän kannattaa jatkossa kehittää asiakkuuksiaan. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että laatu on tärkein alihankintakriteeri. Kolme vastaajaa painotti toimintavarmuutta, neljä hintaa ja yksi aikataulun pitävyyden merkittävyyttä hankintapäätöksen tekemisessä. Suurin osa vastaajista (yhdeksän henkilöä) oli maininnut tärkeimpinä alihankinnan kriteereinä laadun, toimitusvarmuuden ja hinnan. Yksi vastaajista oli maininnut tärkeimpänä kriteerinä vain hinnan, kun taas osa vastaajista ei ollut maininnut hintaa lainkaan tärkeimpien kriteerien joukossa.

Voidaan siis sanoa, että tärkeimmät hankintapäätöksiin vaikuttavat kriteerit ovat hyvin selkeästi erotettavissa ja samat kriteerit vaikuttavat päätöksentekoon eri yrityksissä. Toisaalta useissa haastatteluissa nousivat esiin myös paikallisuus, asiantuntemus, yhteistyön sujuvuus ja aiemmat kokemukset. Hävityissä tarjouskilpailuissa syyksi osoittautui lähes poikkeuksetta kalliimpi hinta kilpailijaan nähden.

Toiminnan kehittämiseen saatiin yllättävän paljon näkemyksiä ja vaikuttaa siltä, että asiakkaat ovat aidosti kiinnostuneita tekemään yhteistyötä Konepaja Kemell Oy:n kanssa. Kehitystoiveina useat haastateltavat toivat esiin kumppanuusajattelun. Yhteistyön toivo-

taan jatkossa kehittyvän enemmän kumppanuusajatteluun, jossa kumpikin osapuoli oppii tietämään enemmän toistensa toimintatavoista, vaatimuksista ja yhteistyön odotuksista. Useat asiakkaat siis tiedostavat ja ymmärtävät molemminpuoleisen hyödyn mahdollisuudet luottamuksellisessa kumppanuussuhteessa.

Mielikuva Konepaja Kemell Oy:stä yrityksenä oli erittäin positiivinen. Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että Konepaja Kemell Oy tuntee hyvin oman toimialansa, tuotteensa, palvelunsa sekä toimintatapansa. Erityisesti luotettavuutta ja joustavuutta kiiteltiin. Kehityspalautetta yritys sai vastaamattomiin tarjouskyselyihin liittyen. Vastaajien mielestä yrityksestä on tarpeeksi tietoa tarjolla, mutta usea henkilö toivoi kumppanuusmallin mukaista välitöntä ja arkipäiväistä vuorovaikutusta, jossa kumppaneiden kanssa vaihdetaan säännöllisin väliajoin yleisesti yrityksen toimintaan liittyviä kuulumisia.

Tutkimustulosten avulla pystyin tekemään toimeksiantajayritykselle konkreettisia kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset auttavat priorisoimaan mihin kehitystoimenpiteisiin yrityksen kannattaa jatkossa panostaa. Tulokset ovat pääosin myös yleistettävissä, joten niitä voi hyödyntää yleisemminkin (ainakin) rakennusalan B2B-myyntiin kehittämiseen.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksessa etsittiin ratkaisua siihen, mitkä asiat vaikuttavat suurten rakennusliikkeiden ostopäätöksiin ja toimittajavalintoihin sekä miten Konepaja Kemell Oy voisi kehittää toimintaansa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Tutkimusaineisto kerättiin puhelinhaastatteluilla ja haastatteluvastaukset saatiin neljältätoista henkilöltä. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi oli määritelty seuraavat tarkentavat teemat:

- Toimittajavalintaan vaikuttavat tekijät
- Konepaja Kemell Oy:n toiminnan kehittäminen

### 6.1 Toimittajavalintaan vaikuttavat tekijät

Tutkimustulokset osoittavat, että laatu ja toimitusvarmuus ovat tärkeimmät toimittaja- ja alihankintakriteerit asiakasyritysten päätöksenteossa. Suuri osa vastaajista mainitsi hinnan olevan yksi tärkeistä tekijöistä, mutta tulosten perusteella vain pieni osa vastaajista

mainitsi sen ensimmäisenä. Hinta kuitenkin mainittiin lähes poikkeuksetta tärkeimpien kriteerien joukossa. Tästä voisikin päätellä, että toimittajavalinnassa ratkaiseva tekijä on tuotteen ja palvelun kokonaisuus, erityisesti hinta-laatusuhde. Laadun halutaan olevan lähtökohtaisesti hyvää, jotta tuote ja palvelu täyttävät odotetut vaatimukset. Ostajat ovat kuitenkin hyvin hinta- ja kustannustietoisia, eli laadusta ei olla valmiita maksamaan mitä tahansa. Olennaista on myös toimitusvarmuus – asiakkaan pitää pystyä luottamaan, että sovitut asiat tehdään sovittuun aikaan sovitun mukaisina.

Toimittajavalintaan vaikuttavat olennaisesti myös asiakkaan aiemmat kokemukset yhteistyöstä. Jos yhteistyö on ollut sujuvaa ja projektit onnistuneita sekä luottamus tekemistä kohtaan on kunnossa, hankintapäätökseen vaikuttaa hinnan lisäksi myös positiivinen arvio urakan onnistumisesta sovitulla hinnalla ja aikataulun puitteissa. Toimivia kumppanuuksia pitäisi kehittää ja syventää edelleen ja toisaalta analysoida hävittyjä tarjouskilpailuja, jotta päästäisiin tarkemmin selville syistä, jotka vaikuttavat tarjouskilpailun häviämiseen. Joskus syynä voi olla myös asiakkaan kumppanuus kilpailijan kanssa.

Toimeksiantajayrityksen kannalta tutkimustulokset ovat hyviä siinäkin mielessä, että yrityksen brändiin liitetään mielikuva luotettavuudesta, ammattitaidosta ja yhteistyön sujuvuudesta. Tuotannon laatupoikkeamia ja mielikuvaa ammattitaidon puutteesta on haastavampaa kehittää kuin tehostaa toimivia prosesseja. Tuotannon tehostaminen kilpailukykyisen kustannustason saavuttamiseksi helpottaa myös asiakasta tekemään suotuisan ostopäätöksen.

## 6.2 Konepaja Kemell Oy:n toiminnan kehittäminen

Tutkimustuloksista nousi esille, ettei toimeksiantajayritys juurikaan tee asiakkuusmarkkinointia perinteisellä tavalla, kasvotusten. Näin voidaan päätellä, koska suuri osa vastaajista toivoi syvempää asiakas-myyjä -suhdetta. Vastaajat toivoivat kontakteja ilman myyntiä, esimerkiksi informaation päivittämistä. Teoriaosuudessa asiakkuusmarkkinoinnin tärkeyttä korostettiin yrityksen sekä asiakkaan vuorovaikutuksen kanavana sekä asiakassuhteiden luomisessa, että ylläpitämisessä. Yllättävintä oli mielestäni se, että digitaalinen markkinointi ei noussut vastauksista esille, vaikka nykyisin www-sivuilta löytyvä tieto on helposti saatavissa ja vertailtavissa. Tämä johtuu ehkä siitä, että Konepaja Kemell on toiminta-alueellaan tunnettu teräsrakentamisen palveluntarjoaja ja yritykset ovat tehneet yhteistyötä jo pidemmän aikaa. Vaikka digitalisaatio on nykypäivää, yritykset arvostavat edelleen kasvokkain tapahtuvaa palvelua.

Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että asiakkaiden kanssa käytävää vuoropuhelua kannattaa lisätä. Tämä ei tarkoita ainoastaan erikseen järjestettyjä asiakastilaisuuksia, vaan arkipäiväistä kuulumisten vaihtamista muustakin kuin käsillä olevasta projektista. Vuorovaikutuksen syventyessä syvenee myös asiakasymmärrys ja asiakkaan tarpeisiin on mahdollista vastata vieläkin paremmin. Jopa niihin tarpeisiin, joita asiakas ei välttämättä tiedosta. Vilpitön halu auttaa asiakasta onnistumaan projektissaan sekä projektien onnistumisen arvioiminen (ja palautteeseen reagoiminen) ovat kustannustehokkaita tapoja kehittää ja syventää asiakassuhteita. Vuoropuhelua kannattaa kehittää myös siltä osin, että kehitetään tarjouskyselyihin yksinkertainen sähköinen vastausmalli, jonka avulla on helppo ja nopea reagoida tarjouspyyntöihin, vaikka resursseja urakan tarjoamiseen ei juuri sillä hetkellä olisikaan.

Tulosten perusteella ei saatu tarkempaa kuvausta yritysten ostoprosesseista. Vastaajat eivät avanneet yrityksen ostoprosessia sen enempää, kuin kertomalla keitä siihen osallistuu. Kurvisen & Sepän (2016, 131) mukaan yrityksissä on keskitytty perinteisesti vain ostotapahtumaan eikä prosessia ole katsottu kokonaisuutena. Tästä voidaan päätellä, että tarjouspyynnön esittäneellä yhteyshenkilöllä on merkittävä rooli ostopäätöksen tekemisessä. Voidaan siten myös todeta, että vaikka kyse on B2B-kaupankäynnistä, niin ihmiset ja heidän välinen vuorovaikutuksensa on erittäin tärkeää.

Tutkimustuloksista nousi esille koko rakennusalaan yleisesti koskevia ilmiöitä ja kehitysideoita. Esimerkiksi havainto, että toimivasta alihankintayhteistyöstä odotetaan nykyisin pitkäkestoista kumppanuussuhdetta, joka hyödyttää sekä asiakasta että myyjää. Alan toivotaan menevän enemmän allianssiurakkamuodon suuntaan, jossa tilaaja ja urakoitsija solmivat yhteisen sopimuksen ja tavoittelevat yhteisiä päämääriä.

Valtaosa osa vastaajista suosittelisi yritystä muille, joten tästä voidaan päätellä, että Konepaja Kemell Oy on hyväksi koettu ja luotettava yhteistyökumppani. Työn tarkoituksena ei ollut löytää vain kehittämiskohteita, vaan myös tuoda esiin asioita, jotka ovat jo yrityksen asiakassuhteissa hyvin. Näistä jo hyvin olevista vahvuuksista tulee pitää kiinni ja kehittää niitä entisestään.

### 6.3 Kehitysehdotukset Konepaja Kemell Oy:lle

Kehitysideat ja -ehdotukset päätettiin koota vielä omaan alalukuunsa erilliseksi listaukseksi, jotta niihin olisi helpompi yrityksessä tarttua ja suunnitella kullekin kehitystoimenpiteelle oma toteutusaikataulu vastuuhenkilöineen. Kehitystoimenpiteiden listaus on jätetty pois julkisesta versiosta.

#### 6.4 Työn arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli yllättävän haastavaa, mutta silti koin tutkimusprosessin antoisana. Toki olisi ollut helpompaa ottaa tutkimuksen kohteeksi sellainen yritys (ja toimiala), jonka toiminta olisi ollut tutumpaa jo ennestään. Opinnäytetyöhön soveltuvan teorian sekä oleellisen tiedon löytäminen ja aiheen rajaaminen toivat haasteita työhön. Koin kuitenkin, että löysin aiheeseen sopivaa teoriaa työn taustaksi.

Haastattelukysymysten laatiminen ja muokkaaminen sekä teemojen valinta toivat oman haasteensa työhön, mutta tavoite kuitenkin saavutettiin. Konepaja Kemell Oy sai arvokasta ja kohdennettua tietoa asiakassuhteistaan tutkimuksen tuloksena.

Ennen haastattelua vastaajille painotettiin luottamuksellisuutta, jotta jokainen vastaaja voisi kertoa vapaasti mielipiteensä. Nauhoituksia ei ole esitetty muille, ja ne jäivät ainoastaan tutkijalle. Tutkimustuloksissa yksittäistä vastaajaa ei voida yhdistää vastaukseen. Tutkijalle jäi tunne, että haastattelut sujuivat hyvässä hengessä. Vastaajat saivat vapaasti kertoa omat näkemyksensä. Alustavasti haastateltavia oli 15, joista 14 toteutui. Tutkimuksen edetessä voitiin todeta, että vastaajajoukko oli riittävä. Lisähaastatteluilla ei olisi saatu uutta tietoa tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimusmenetelmä ja käytetyt kysymykset toivat vastauksen tutkimuskysymyksiin. Voidaan siis todeta, että tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä ja aineisto tukee päätelmiä. Reliabiliteetin arvioinnin ja tarkastamisen kannalta on tärkeää, että tutkimusaineisto on muokattu sellaiseen muotoon, että se on tutkijan saatavilla ja tarkistettavissa. Vastaukset olivat yksiselitteisiä ja objektiivisesti tulkittavissa.

Tämän tutkimuksen myötä pääsin tutustumaan syvemmin eri teorioihin ja niiden toteutumiseen liike-elämässä. Esimerkkeinä asiakkuuksien syväymmärrys, hankintatoimi ja kumppanuusajattelu, joiden merkitys B2B-liiketoiminnassa on tärkeää ymmärtää toimialasta riippumatta.

Opinnäytetyön jatkotutkimuksena voisi olla samasta aiheesta tehty pitkittäistutkimus, jossa tutkittaisi miten asiakassuhteet ovat kehittyneet ehdotettujen toimenpiteiden toteuttamisen myötä.

## Lähteet

Aminoff, Jukka & Rubanovitsch, Mika D 2015. Ostovallankumous. Imperial Sales /Johdajatiimi, Helsinki.

Arantola, Heli & Simonen, Kimmo 2009. Tekes. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf). Luettu 12.12.2016.

Bergius, Terhi 2013. Vipunet. Kuusi vinkkiä joilla B2B myynti kohtaa asiakkaansa paremmin. <http://www.vipunet.com/blog/bid/154847/Kuusi-vinkki-joilla-B2B-myynti-kohtaa-asiakkaansa-paremmiin>. Luettu 15.12.2016.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2007. Markkinoinnin maailma. 8. Uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. Uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. Uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2004. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9. Tarkistettu painos. Edita, Helsinki.

Gerd, Belinda & Korkiakoski, Kari 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Talentum, Helsinki.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. Uudistettu painos. WSOY, Juva.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., painos. Tammi, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2015. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3.-4. Uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma, Helsinki.

Kananen, Jorma 2013. Digimarkkinointi ja sosiaalinen media liiketoiminnassa. Miten yritykset voivat saavuttaa tuloksia digimarkkinoinnilla ja sosiaalisella medially. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, osa 176. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, osa 202. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kemell, Kirsi 2015. Kehityspäällikkö. Haastattelu. Konepaja Kemell Oy. Jyväskylä.

Kemell, Kirsi 2016. Kehityspäällikkö. Haastattelu. Konepaja Kemell Oy. Jyväskylä.

Kortelainen, Mika J & Kyrö, Jari 2015. Myynnin ammattilaisena. Ammattimainen myyntityö yritys ympäristössä. Edita, Helsinki.

Korkeamäki, Anne & Lindström, Pauli & Ryhänen, Tuula & Saukkonen, Minna & Selinheimo, Raili 2002. Asiakasmarkkinointi. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Kotler, Philip 2005. Kotlerin kanta. Markkinoinnin maailmanauktori teetti vastaa kysymyksiin. Rastor Oy, Helsinki.

Kurvinen & Seppä 2016. B2B markkinoinnin & myynnin pelikirja. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsingin kamari, Helsinki.

Lipiäinen, Jarmo 2015. Asiakkuuksien johtaminen. <https://asiakkaanmatkassa.fi/tag/asiakkuuksien-johtaminen>. Asiakkaan matkassa.fi). Luettu 10.12.2017.

Laine, Kalle 2015. Myynti on rikki. B-to-B-myyntin uusi aika. Talentum, Helsinki

Ojasalo, Jukka 2016. Näkökulmia laadun dynamiikan ja asiakassuhteiden hallintaan asiantuntijapalveluissa. Hse.fi. [http://lta.hse.fi/2000/2/lta\\_2000\\_02\\_d6.pdf](http://lta.hse.fi/2000/2/lta_2000_02_d6.pdf). Luettu 10.2.2017.

Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. WSOY, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Petäjäniemi, Pekka & Yli-Villamo, Harri 2013. Rakennustieto. Allianssimalli. [https://www.rakennustieto.fi/bin/get/id/631CStSjs:\\$47\\$RK130202\\$46\\$pdf/RK130202.pdf](https://www.rakennustieto.fi/bin/get/id/631CStSjs:$47$RK130202$46$pdf/RK130202.pdf). Luettu 22.4.2017.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016. KvaliMOTV. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. [http://www.fsd.uta.fi/metodelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/metodelmaopetus/kvali/L6_3_3.html). Luettu 12.12.2016.



Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016. KvaliMOTV. Teemahaastattelu. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html). Luettu 12.12.2016.

Selin, Erica & Selin, Jarmo 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. RT-Print Oy. Pieksämäki.

Selin, Erica & Selin, Jarmo 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. uudistettu painos. Hansaprint, Espoo.

Sipilä, Lauri 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Otavan kirjapaino, Keuruu.

Tolvanen, Jukka 2012. Kohtaaminen – Ymmärrä kohderyhmääsi. Talentum, Helsinki.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. Uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Vipunet 2016. Markkinointisi tuloksellisuutta. Määrään asiakassuhteita. [Http://www.vipunet.com/blog/topic/lis](http://www.vipunet.com/blog/topic/lis). Luettu 15.12.2016.

Yritystoiminta 2017. Markkinointi. Asiakassuhdemarkkinointi. [Http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/asiakassuhdemarkkinointi](http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/asiakassuhdemarkkinointi). Luettu 22.8.2017.

## Haastattelurunko

Teemat:

Toimittajavalintaan vaikuttavat tekijät ja Konepaja Kemell Oy:n toiminnan kehittäminen

Toimittajavalintaan vaikuttavat tekijät

- Mitkä asiat koette tärkeiksi toimittaja-/alihankintakriteereiksi ja millaiset asiat ratkaisevat toimittajavalintanne?
- Millainen on päätöksentekoprosessinne? Kuka tekee yrityksessänne alihankintapäätökset?
- Mitkä ovat mielestänne alihankintayhteistyön kehittämistavoitteet? Mihin suuntaan toivoisitte alihankintayhteistyön kehittyvän tulevaisuudessa?

Konepaja Kemell Oy:n toiminnan kehittäminen

- Miten ja miksi olette päätyneet toimittajavalinnassa Kemell Oy:hyn?
- Mitkä asiat ovat olleet positiivisia kokemuksia yhteisten projektien toteuttamisessa?
- Koetteko että Konepaja Kemell on auttanut teitä onnistumaan projekteissanne ja saavuttamaan päämääränne projektin kokonaisuuden osalta?
- Mitä kehittämistä Konepaja Kemell Oy:llä olisi toiminnassaan tai osaamisessaan?
- Miten koette Konepaja Kemell Oy:n muihin teräsrakennetoimittajiin nähden? Mikä on merkittävin ero Kemell Oy:n ja alan muiden toimijoiden välillä? Keitä pidätte Kemell Oy:n merkittävimpinä kilpailijoina?
- Mikä on kokemuksenne mukaan yleisin syy siihen, että toimittajavalinta ei kohdistu Konepaja Kemelliin?
- Pidätekö Kemell Oy:tä luotettavana yhteistyökumppanina?
- Miten Konepaja Kemell mielestänne tuntee oman toimialansa, tuotteensa, palvelunsa ja toimintatapansa?
- Koetteko saavanne riittävästi tietoa Konepajan toiminnasta? Miten Kemell Oy voisi jakaa toimialatietämystään siten, että se palvelisi yrityksenne eritasoisia päättäjiä?
- Suosittelesitteko yritystä